



## Regards sur l'économie allemande

Bulletin économique du CIRAC

85 | 2008

Varia

---

# Succession : comment assurer la transmission de l'entreprise ?

Isabelle Bourgeois

---



### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/rea/504>

DOI : 10.4000/rea.504

ISBN : 978-2-8218-0866-9

ISSN : 1965-0787

### Éditeur

CIRAC

### Édition imprimée

Date de publication : 1 mars 2008

Pagination : 27-30

ISSN : 1156-8992

### Référence électronique

Isabelle Bourgeois, « Succession : comment assurer la transmission de l'entreprise ? », *Regards sur l'économie allemande* [En ligne], 85 | mars 2008, document 3, mis en ligne le 01 mars 2010, consulté le 04 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/rea/504> ; DOI : 10.4000/rea.504

---

# Succession : comment assurer la transmission de l'entreprise ?

*Isabelle Bourgeois*

*Le Bundestag a engagé, le 15 février 2008, le débat sur le projet de loi de réforme du droit des successions d'entreprise, dont l'entrée en vigueur est prévue pour l'été. Ses dispositions sont vertement critiquées par l'ensemble des grandes fédérations économiques. Elles estiment en effet que l'approche retenue, irréaliste à leurs yeux, car établie sur une grave méconnaissance des impératifs de la gestion d'entreprise, risque de pénaliser les PME familiales sur lesquelles est assise la compétitivité de l'industrie allemande. Le sujet est hautement sensible : bon an mal an, quelque 71 000 sociétés affrontent la question de leur transmission ; une sur cinq doit être vendue, faute de repreneur issu du rang de la famille fondatrice. Le problème n'est certes pas nouveau, puisque la question de la défection du fils ou du neveu du patron se pose depuis de nombreuses années ; certes également, les filles prennent de plus en plus souvent le relais. Souvent aussi, le nouveau patron est recruté à l'extérieur en fonction de ses compétences et de son engagement personnel. Mais dans un nombre croissant de cas, ces entreprises sont aujourd'hui rachetées par des investisseurs financiers. Elles deviennent alors un objet de spéculation, ce qui déstabilise l'emploi. Plus grave encore, elles sont coupées de leurs racines : les valeurs qui en font l'identité. Un régime fiscal ne prenant pas en considération ces risques contribuerait à mettre en danger les fondements mêmes de cette culture de l'entrepreneur qui est l'un des principaux facteurs de compétitivité du site Allemagne.*

L'affaire de fraude fiscale levée outre-Rhin au début de février 2008 rendra plus délicate l'adoption d'un régime favorisant la transmission du patrimoine des PME familiales – créées, il faut le rappeler, grâce à la fortune personnelle de leur fondateur. Elles constituent l'écrasante majorité (95 %) des 3,2 millions d'entreprises recensées outre-Rhin, employant un peu plus de 57 % des salariés allemands et générant 45 % du CA total des entreprises allemandes (voir REA 82/07). Toutes ne sont pas des PME, loin de là, comme en attestent les noms de BMW, Metro ou Wacker Chemie. Mais seulement un peu plus de 9 000 d'entre elles ont un CA supérieur à 500 millions € ou un effectif de plus de 500 salariés ; la majorité des familiales est donc constituée de PME. L'*Institut für Mittelstandsforschung* (IfM, Bonn), spécialisé dans l'étude des PME, recense quelque 2,005 millions de familiales parmi les 2,122 millions d'entreprises au CA supérieur à 50 000 €. Et 95 % de ces dernières sont dirigées par la famille fondatrice.

L'IfM estime que 354 000 de ces familiales sont et seront concernées par une succession durant les années 2005-2009, soit 70 900 sociétés et 678 000 emplois par an. Les plus touchées sont les entreprises au CA compris entre 50 000 et 250 000 € : elles représentent près des deux tiers des cas (60,6 % ; Schlömer, 2007), suivies à égalité (respectivement 16,7 % et 16,8 %) par les deux catégories immédiatement supérieures, allant jusqu'à 500 000 €, puis 2 millions €.

**95 % des entreprises allemandes sont des familiales**

**354 000 concernées à brève échéance par une succession**

## Les raisons déclenchant une succession (données annuelles, période 2005/09)

	Nombre d'entreprises		Nb. de salariés concernés
Age du patron	46 500	(65,6 %)	444 000
Accident ou maladie subite	18 600	(26,3 %)	179 000
Changement d'activité	5 800	(8,1 %)	55 000
Total	70 900	(100 %)	678 000

Source des données : IfM Bonn ([www.ifm-bonn.de/img/51-j\\_2.jpg](http://www.ifm-bonn.de/img/51-j_2.jpg)).

Autrement dit : en affectant les moyennes et grosses PME, le vieillissement démographique touche le nerf même de la structuration des activités de l'économie allemande. On comprend dès lors l'importance de la question d'une fiscalité respectueuse de leurs impératifs.

#### Le quart des successions se fait dans l'urgence

En moyenne, le patron-proprétaire passe le relais vers 66 ans outre-Rhin. Or, tendance inquiétante, la moitié des dirigeants âgés de 50 à 59 ans ne prend aucune disposition en prévision de son départ, ce qui explique pourquoi un bon quart des successions se fait dans l'urgence – suite à un accident, le décès subit du patron ou « *après son premier infarctus* », comme le regrette Winfried Hamel, professeur de management à l'Université de Düsseldorf (Hamel, 2003). La question est d'importance, la moitié environ des patrons allemands appartenant à la catégorie des seniors. Près de 17 % d'entre eux ont entre 50 et 54 ans, 15,5 % entre 55 et 59 ans et près de 15 % entre 60 et 64 ans. L'activité se réduit nettement ensuite (DB Research, 2007).

#### Les solutions adoptées pour la succession (données annuelles, période 2005/09)

	Nombre d'entreprises		Nb. de salariés concernés
Reprise par un membre de la famille	31 000	(43,8 %)	351 000
Cession	15 000	(21,1 %)	114 000
Reprise par un manager externe	11 700	(16,5 %)	107 000
Reprise par un manager interne	7 300	(10,2 %)	72 500
Fermeture	5 900	(8,3 %)	33 500
Total	70 900	(100 %)	678 000

Source des données : IfM Bonn ([www.ifm-bonn.de/img/51-j\\_3.jpg](http://www.ifm-bonn.de/img/51-j_3.jpg)).

#### Les solutions adoptées pour la succession selon la taille du CA des entreprises (en €)

	50 000 à 250 000	250 000 à 500 000	500 000 à 2,5 millions	2,5 à 12,5 millions	Plus de 12,5 millions
Reprise par un membre de la famille	40 %	46 %	59 %	70 %	42 %
Cession	20 %	19 %	18 %	8 %	18 %
Reprise par un manager externe	18 %	16 %	11 %	9 %	23 %
Reprise par un manager interne	12 %	14 %	9 %	11 %	15 %
Fermeture	10 %	5 %	3 %	2 %	2 %

Source des données : Kayser/Freud (2004), IfM Bonn (2007), *KfW Impuls*, n°3/2007.

#### Succession familiale : moins d'un cas sur deux

La fermeture intervient dans près d'un tiers des cas où l'âge avancé du patron lui interdit de poursuivre son activité : il s'agit alors généralement d'une sorte de 'sélection naturelle', les activités de ces sociétés n'étant plus en phase avec l'évolution du marché. Si la solution de la relève familiale demeure largement répandue, elle n'en a pas moins tendance à baisser, tombant à moins de la moitié des cas en moyenne. Les raisons sont multiples : le patron n'a pas d'enfants, les enfants ont choisi une autre carrière, ils refusent les contraintes liées à la direction d'une entreprise, soit encore la disponibilité requise n'est pas compatible avec une vie familiale. Ce dernier obstacle, invoqué essentiellement par les femmes, suffit d'ailleurs largement à expliquer leur faible représentation à la tête des entreprises, en Allemagne aussi. De même qu'un droit matrimonial qui les prive encore largement d'un 'capital social' stratégique : leur nom de famille – le même que celui de l'entreprise où elles sont nées. Privilégier fiscalement les descendants directs, comme se propose de le faire le projet de réforme en cours, n'est pas la réponse adaptée à une tendance sociologique lourde, si elle ne s'inscrit pas dans un contexte plus global de revalorisation de l'épanouissement dans le travail et d'une politique familiale visant la promotion de l'activité des femmes les plus qualifiées.

#### Hausse du recrutement externe à la famille

Le recrutement en dehors du cercle familial gagne donc en importance. Deux solutions s'offrent alors. La première, qui a la préférence des sociétés : la promotion d'un cadre interne qui présente l'avantage que le nouveau dirigeant maîtrise non seulement les dossiers, mais aussi la culture propre à 'son' entreprise (DB Research). La seconde : le transfert total ou partiel de la société à une personnalité extérieure désireuse d'entreprendre mais n'ayant pas toujours le patrimoine nécessaire. Outre sa double fonction 'd'ascenseur social' pour le candidat et d'ap-

port en capital pour la société, souvent *via* des fonds de *private equity* auxquels recourt le nouveau dirigeant, l'avantage de cette solution est que ce dernier apporte des valeurs proches, fondées elles aussi sur l'engagement patrimonial et personnel à la fois. Il n'en reste pas moins un handicap culturel : la famille fondatrice ne maîtrise plus la totalité du capital. Et dans le même temps, à en croire l'analyse des cabinets conseil, lorsqu'elle a identifié une personnalité digne de confiance, elle voit la principale difficulté à son recrutement dans le patrimoine insuffisant du candidat ou la difficulté à obtenir un crédit bancaire.

Ces deux voies de recrutement pour la succession ne bénéficient pas d'une approche fiscale propre permettant leur développement ; le projet de réforme se focalise sur le cercle familial. Pourtant, le recrutement externe est activement promu par les gouvernements fédéraux successifs. La banque publique dédiée KfW Mittelstandsbank, par exemple, offre toute une gamme de produits financiers pour accompagner les successions, dont un programme de *private equity* lancé en 2006. Pour élargir l'horizon des PME et les sensibiliser au large éventail des solutions pour les transmissions, les acteurs concernés avaient constitué, à la fin des années 1990, l'Initiative « nexxt » ([www.nexxt.org](http://www.nexxt.org)). Elle met en réseau le ministère fédéral de l'Economie, la KfW, les grandes fédérations patronales, les chambres consulaires et le secteur financier – de l'échelon local à l'échelon fédéral. Les services offerts visent d'abord l'échange et l'information des PME.

L'objectif commun des diverses approches de sensibilisation est de diversifier aussi les sources de financement du développement des PME comme celles requises lors d'une succession. Car, d'une manière générale, les deux tiers des PME allemandes recourent encore au financement sur fonds propres (capital ou thésaurisation des bénéfices). Et, lorsqu'elles cherchent à financer leurs investissements en externe, elles privilégient toujours le crédit bancaire (un quart des PME). La part de celles qui se tournent vers les solutions offertes par les marchés financiers ou le *venture capital* reste résiduelle (DB Research). Elle n'en est pas moins en hausse, sous l'effet de la diffusion de l'innovation et de la part croissante des start ups technologiques dont certaines approchent de l'âge où elles vont avoir à affronter elles aussi la question de leur succession...

Quelles qu'elles soient, les familiales allemandes privilégient les choix permettant de garantir la continuité non seulement des activités (et des emplois), mais plus encore d'une culture. C'est pourquoi elles hésitent à envisager une cession, même si un rapprochement peut se révéler parfois la réponse adaptée aux mutations de leur branche. Car l'absorption par une entité de taille supérieure se traduit normalement par l'intégration dans celle-ci de la société rachetée pour générer des synergies. Quant à la reprise par un investisseur, elle obéit à une stricte logique de rentabilisation financière. Dans les deux cas, donc, la cession équivaut au minimum à une dilution de l'identité de la société, pour ne pas dire à sa mort. C'est là que réside l'explication à la forte résistance allemande à la montée en puissance des fonds d'investissement : les familiales refusent de perdre leur âme.

Pourquoi les patrons ne sont guère sensibilisés à la question de leur succession (analyse des cabinets de conseil)			
Incapacité à lâcher prise	38,4 %	Pas d'activité en perspective après le départ	11,6 %
Peur de l'avenir, peur de vieillir	33,7 %	Pas de conscience de la durée du processus de transmission	7,0 %
Refolement du problème	19,8 %	Absence de confiance dans le successeur	4,6 %

Source des données : Schröder/Kayser (2006), Schlömer (2007), IfM Bonn

Mais ce réflexe justifié de protection a un revers : le refolement de l'inéluctable question de la succession. Car l'abandon de l'œuvre d'une vie aux mains, même du fils ou de la fille, est lié à une charge émotionnelle forte. « *Transmettre signifie regarder en face la fin de sa propre activité, ce que ne favorise pas la valeur généralement accordée dans nos sociétés aux performances associées à la jeunesse* » (Hamel, 2003). C'est là qu'il faut chercher la principale raison du fort degré d'impréparation constaté dans le patronat.

Cette impréparation s'explique aussi par une mauvaise appréciation du temps nécessaire pour ménager une succession. Alors que les consultants estiment

**Une vaste gamme de conseils et d'outils financiers pour les PME**

**Diversifier leurs sources de financement**

**Forte résistance des PME à l'idée d'une cession**

**La plupart des patrons refolement la question de la succession**

**Le problème de la gestion du temps**

que, dans près d'un cas sur deux, une bonne planification requiert deux années, mais que sa durée peut varier sensiblement selon les situations (40 % des cas), les patrons n'ont pas d'idée très claire sur ce point. Ils sont 12 % seulement à évaluer le temps nécessaire à deux ans, la majorité d'entre eux l'estimant à beaucoup plus : entre 2 et 4 ans (22 %), entre 4 et 6 ans (24 %), voire plus encore (Schlömer, 2007). Or dans une PME, le temps est ce qui compte le plus. C'est aussi la faible marge que laisse la gestion au quotidien qui nourrit une certaine tendance à la procrastination dans les petites structures.

Les critères prioritaires des patrons pour le choix de leur successeur (confiés aux consultants)				
	Importance...	... haute	... moyenne	...faible
Transmettre à un successeur compétent dans le métier		84,4 %	13,6 %	2,0 %
Assurer leurs revenus après la cessation d'activité		83,6 %	13,6 %	2,8 %
Garantir la pérennité/continuité de l'entreprise		81,2 %	14,8 %	4,0 %
Transmettre à un successeur ayant les compétences humaines souhaitées		71,6 %	21,2 %	7,2 %
Optimiser le prix de vente		64,0 %	32,0 %	4,0 %
Prévoir le droit d'information et de co-décision après la succession		20,0 %	38,8 %	41,2 %

Source des données : Schröter/Kayser (2006), Schlömer ((2007), IfM Bonn

Passer le relais est difficile. Surtout quand on cherche 'l'oiseau rare' disposant à la fois des capacités techniques et humaines requises pour assurer bien plus que la relève : la pérennité des affaires. Au sens allemand, c'est-à-dire dans le respect à la fois de la raison économique et des critères moraux (voir REA 84/07). Et sans perdre le contact avec un environnement en permanente évolution, appelant une attitude de constante innovation. Le recrutement au sein de la famille, si longtemps pratiqué outre-Rhin, prend là tout son sens. Et il semblerait que si les fils tendent à fonder leur nid ailleurs, les filles prennent de plus en plus volontiers le relais. Certes, aucune donnée officielle ne permet encore de juger de l'ampleur du mouvement. Mais la hausse notoire des qualifications des femmes, l'efficacité croissante des réseaux et fédérations 'd'entrepreneures', ainsi que la multiplication récente de successions féminines à la tête de familiales réputées (Würth, Trumpf, etc.) semblent abonder dans ce sens. Le congrès organisé les 16 et 17 mai à venir par l'IfM et le cabinet Concada sur ce thème apportera certainement des enseignements supplémentaires sur cette montée en puissance.

**RESTE LA QUESTION FISCALE.** La disposition la plus problématique du projet de loi, aux yeux des milieux économiques, est l'abattement de 85 % sur les droits de succession de l'héritier – à condition que celui-ci conserve une part importante et inchangée du patrimoine et de l'effectif sur une durée de 15 ans. Cela revient à favoriser la transmission familiale aux descendants directs, tout en leur interdisant de moderniser l'entreprise par une reconfiguration des activités en fonction de l'évolution de l'économie – donc à réduire leur marge d'innovation. Visiblement, le problème de fond qu'ont à affronter les entreprises allemandes n'est pas la globalisation (voir REA 83/07) ni la relève générationnelle, mais bien plutôt la méfiance foncière envers l'entrepreneuriat qui caractérise actuellement un monde politique plus préoccupé par une surenchère sociale électoraliste que par la préservation à long terme de l'atout premier pour la compétitivité que sont les PME familiales et leur rôle primordial dans la construction du lien social.

### Indications bibliographiques

- « 'Enge Bindungen'. Tobias Bachmüller, Mitinhaber des Emmericher Lakritzherstellers Katjes, über Emotionen, Verantwortung und langen Atem bei Familienunternehmen », *Wirtschaftswoche*, 04-12-2006
- « Firmennachfolge – Stau löst sich nur langsam auf », *KfW Impuls*, 3/2007
- HAMEL W., *Unternehmensnachfolge*, *IW Forum*, n°6, 2003
- LINNEMANN K., « Deutscher Mittelstand vom Aussterben bedroht ? », DB Research, *Aktuelle Themen*, 29-05-2007
- SCHLÖMER N., « Unternehmensnachfolge – Probleme, Herausforderungen, Erfolgsfaktoren », Conférence tenue à Chemnitz (25-10-2007), [www.ifm-bonn.de](http://www.ifm-bonn.de)